



Flexibiliteit en innovatie: not a love story

STAN DE SPIEGELAERE &
GUY VAN GYES



*De auteurs zijn respectief
onderzoeker aan het HIVA
KU Leuven en actief bij
Poliargus & onderzoeksleider
arbeidsmarkt aan het HIVA KU
Leuven*

Als we vele arbeidsmarktsdeskundigen moeten geloven ligt de oplossing voor het competitiviteitsprobleem bij het flexibiliseren van de arbeidsvoorwaarden. Het oude idee van een vaste job met een vast loon zou botsen met de nood van bedrijven (en werknemers) om zich snel aan te passen aan veranderende omstandigheden. Tegelijk moeten we bovenal ook innovatief zijn. Niet voor niets staat innovatie bovenaan de Europese agenda. Innovatie in producten en processen is onontbeerlijk om de nodige marge te behouden. Nieuw doctoraatsonderzoek van het HIVA stelt een vraag over deze twee strategieën: zijn flexibiliteit en innovatie twee zijden van eenzelfde medaille?

FLEXIBILITEIT & INNOVATIE: PROMINENT OP DE BELEIDSAGENDA

Al in de jaren '70, in de nasleep van de oliecrisis, werden arbeidsvoorwaarden aangewezen als de onderliggende oorzaak van het onheil. Het continentaal Europese model dat arbeidsvoorwaarden sterk reguleert en collectief onderhandelt, zou de dynamiek uit de economie halen en de competitiviteit ondermijnen. Ook in de huidige crisis kijkt men vaak naar arbeidsmarktstructuren als oorzaken van een beperkte competitiviteit. In Europa vertaalt zich dit in de flexicurity agenda en in Vlaanderen roept men in beleidsteksten expliciet op om van een model van jobzekerheid over te stappen op een model van baanzekerheid (Vlaamse Overheid, 2013).

De reden voor deze politieke oriëntatie heeft vooreerst te maken met kostenreductie. De dure en ingewikkelde procedures om mensen te ontslaan jagen bedrijven op kosten en dat zou hen minder competitief maken. Ook het sterk gereguleerde sectorale loonbeleid met barema's allereerste ligt daarbij onder vuur. Maar niet alle vormen van arbeidsflexibiliteit zijn rechtstreeks te linken aan kostenbeperkingen of zo worden ze zeker niet verkocht. Pleidooien rond arbeidsflexibiliteit worden voorzien van de betere *sugar coating*. Het zogenaamd niet-flexibele model doet men af als ouderwets, spreekt over 'volwassen arbeidsrelaties', het afstellen van de arbeidsvoorwaarden aan de noden van werkgever en werknemers, win-win-deals enzovoort. En het moet gezegd, vele werknemers zijn tevreden als ze bepaalde vormen van flexibiliteit krijgen. Glijden de werkuren, de mogelijkheid om van thuis uit te werken of zelf een extraatje krijgen bij een goede evaluatie: de meerderheid is er vaak niet tegen.

EEN ANDER GELUID

Maar toch zijn er ook andere geluiden te horen in het debat. Al enkele jaren waarschuwt de Nederlandse econoom Alfred Kleinknecht samen

met zijn collega's dat inzetten op arbeidsflexibiliteit de innovatiekracht van de economie kan ondermijnen. Hij heeft het dan zowel over loonmatiging als over het intensief gebruik van tijdelijke contracten. Net doordat deze strategieën arbeid goedkoper maken zou het ondernemen minder aanzetten om te focussen op kwaliteit, productiviteit en innovatie. Hoewel het op korte termijn kan leiden tot meer jobs, zou zo'n strategie op langere termijn de competitiviteit van de economie uithollen.

In het doctoraatsonderzoek van ondergetekende (Stan De Spiegelaere – *red.*), uitgevoerd aan het HIVA (KU Leuven) gaan we verder op dezelfde vraagstelling: in welke mate gaan arbeidsflexibiliteit en innovatie samen? Hier lag de focus op het individuele werknemersniveau. In dit artikel stellen we enkele resultaten voor. Voor de methodologische en theoretische details verwijzen we graag naar het proefschrift en een aantal artikels (De Spiegelaere, 2014).

ARBEIDSFLEXIBILITEIT EN HET INNOVATIEF WERKGEDRAG: CONCEPTEN

Arbeidsflexibiliteit is een vlag die vele ladingen dekt. Alles wat te maken heeft met een bepaalde mate van flexibiliteit omtrent arbeidsvoorwaarden kunnen we bij dit concept onderbrengen, ongeacht of de flexibiliteit vooral gericht is op de werkgever of op de werknemer. In het doctoraatsonderzoek lag de focus op drie aspecten van arbeidsflexibiliteit: 1) jobonzekerheid, 2) prestatiebeloning en 3) flexibele uurroosters. Daarnaast keken we ook naar de impact van de jobinhoud. Eerder onderzoek toonde namelijk al aan dat de mate waarin werknemers zelf controle hebben over de manier waarop ze het werk aanpakken van essentieel belang is.

Deze drie vormen van arbeidsflexibiliteit werden in relatie gezet met wat we *innovatief werkge-*

drag (IWG) noemen. Innovatief werkgedrag slaat op alle gedrag dat te maken heeft met werknemers die problemen detecteren, originele oplossingen bedenken, die uitwerken en voorstellen aan collega's en leidinggevend en uiteindelijk betrokken zijn in de implementatie. IWG gaat dus over werknemers die meedenken in de uitvoering van het werk en op zoek gaan naar nieuwe en betere manieren van werken. Het lijkt misschien een frivoliteit, maar voor bedrijven kan deze betrokkenheid van werknemers wel degelijk het verschil maken. Een bekend voorbeeld is de Frappuccino van Starbucks. Deze koude koffie werd ontwikkeld door een werknemer die het beu was dat er op warme dagen weinig mensen zin hadden in een hete koffie. Hij begon daarom wat te experimenteren met koffies die men ook zou drinken in een koude versie. Het gaat natuurlijk veel meer over kleinere innovaties en ideeën over hoe werk beter kan, maar gecombineerd kunnen deze een even grote impact hebben.

RESULTATEN

1. Jobinhoud, daar draait het om

De belangrijkste conclusie van het doctoraat is dat het innovatief gedrag van werknemers voornamelijk afhangt van het type werk dat men uitvoert: de jobinhoud. Als werknemers zeer gestandaardiseerd en voorgeschreven werk moeten uitvoeren, dan hebben ze weinig ruimte om op nieuwe ideeën te komen over hoe het werk anders kan. Ze kunnen ook niet experimenteren met andere manieren van aanpakken. Autonomie op het werk, de controle over hoe het werk uitgeoefend wordt, blijkt een belangrijke determinant te zijn voor het innovatief gedrag van werknemers.

Als we kijken naar de recente evoluties met betrekking tot autonomie in het werk in België zien we helaas geen duidelijk stijgende lijn. Volgens de European Working Conditions Survey

genoot in 2005 zo'n 76% van de Belgische werknemers over voldoende autonomie. In 2010 was dit percentage gedaald tot 72% terwijl het in de 1995 nog op 80% lag.

2. Jobonzekerheid: geen voedingsbodem voor IWG

Jobonzekerheid blijkt negatief samen te hangen met het innovatief gedrag van werknemers en dat op drie manieren. Ten eerste is er een rechtstreeks negatief verband. Mensen in een onzekere job zijn minder geneigd om energie te steken in langdurige en vaak onvoorspelbare innovaties. De kans is groot dat ze de vruchten er niet van kunnen plukken. Daarnaast blijkt innovatief gedrag vaak samen te hangen met conflicten met collega's en leidinggevend. Verandering wordt niet door iedereen even goed gemaakt. Werknemers die onzeker zijn over hun job zullen dat risico niet nemen, ze spelen op veilig en gaan niet voluit voor innovatieve ideeën. Maar er is meer. Jobonzekerheid is ook negatief voor het engagement van werknemers, ze zijn minder trots en geïnspireerd door hun job en dat is ook een belangrijke factor voor IWG. Ten derde zien we dat werknemers in onzekere jobs vaak minder autonomie ervaren in hun job. Hun taken zijn veel meer voorgeschreven dan die van werknemers in zekere jobs. Jobonzekerheid ondermijnt dus niet enkel de motivatie van werknemers om te innoveren, maar ontnemt ze ook de mogelijkheid om dat te doen.

Helaas merken we wel een duidelijke stijging van het aandeel jobs waarin werknemers niet zeker zijn van de toekomst. Tussen 2005 en

Werknemers die onzeker zijn over hun job zullen het risico op vernieuwing niet nemen, ze spelen op veilig en gaan niet voluit voor innovatieve ideeën.

2010 steeg dit percentage van 9 tot 16% in België. Een verontrustende evolutie.

a. Prestatiebeloning: complex

De relatie tussen prestatiebeloning en innovatief werkgedrag is redelijk complex. In het onderzoek onderscheidden we individuele prestatiebeloning van collectieve prestatiebeloning. We zien dat individuele prestatiebeloning de focus van de werknemer een stuk verlegt van de jobinhoud naar de resultaten van de job. In de situatie zonder individuele prestatiebeloning merken we dat naarmate er meer autonomie is (de job is interessanter), er ook meer innovatief gedrag is. Als er individuele prestatiebeloning is, dan is de relatie tussen autonomie en innovatief gedrag veel minder uitgesproken. Concreet betekent dit dat prestatiebeloning in jobs met veel autonomie niet aan te raden is. In jobs met weinig autonomie kan ze geen kwaad. Collectieve prestatiebeloning is in dat opzicht veiliger. Ze is positief voor het innovatief gedrag van werknemers en vooral in situaties waarbij men efficiënt klachten en ideeën kan communiceren, maakt ze een groot verschil.

Maar ook op deze vlakken merken we een tegengestelde evolutie op in België. Het aandeel bedrijven dat een vorm van individuele prestatiebeloning voorzag steeg van 2010 tot 2013 van 23% naar 32%. Ook het aandeel bedrijven met een collectieve vorm van prestatiebeloning steeg in dezelfde periode, maar veel minder sterk: van 15 tot 20%.

b. Flexibele uurroosters: weinig zoden aan de dijk

Glijdende werkuren dan, wie kan daar tegen zijn? Ze zouden in ieder geval de combinatie tussen werk- en privé verbeteren en volgens de liefhebbers van Het Nieuwe Werken zijn ze een wonderoplossing om de motivatie van de medewerkers op te krikken. Voor het innovatief gedrag van

Flexibiliteit dreigt het innovatief potentieel van werknemers in sommige gevallen uit te hollen.

werknemers zetten ze in ieder geval weinig zoden aan de dijk. Als we gewoon kijken naar werknemers met en zonder glijdende werkuren zien we wel een verschil in IWG, maar dat wordt volledig verklaard door het feit dat glijdende werkuren vaak samengaan met meer autonomie over de werkmethode. Glijdende werkuren invoeren zonder te sleutelen aan de jobinhoud zal met andere woorden het verschil niet maken voor het innovatief gedrag van werknemers.

3. Conclusie: flexibiliteit en innovatie, not a love story

Het Europees onderzoeksproject Flex-Com concludeerde in zijn afsluitend rapport dat bepaalde types van arbeidsflexibiliteit kunnen leiden tot slechtere economische prestaties en minder mogelijkheden om te innoveren (Tsipouri, 2007). Deels is dit te verklaren door economische afwijkingen, maar het zou ook te maken hebben met een verminderde betrokkenheid van werknemers. Het hier voorgestelde doctoraatsonderzoek onderschrijft die hypothese en toont aan dat innovatie en flexibele arbeidsvoorwaarden niet twee zijden zijn van eenzelfde medaille. Meer zelfs, flexibiliteit dreigt het innovatief potentieel van werknemers in sommige gevallen uit te hollen.

Gegeven het centrale belang van innovatie in zowel de Belgische, maar bij uitbreiding de hele Europese competitiviteitsstrategie zet dit onderzoek duidelijke vraagtekens bij de langetermijnvaliditeit van een beleid (en discours) dat pleit voor flexibelere arbeidsverhoudingen. Tegelijk bevestigt het onderzoek iets wat we eigenlijk al lang weten: als je wilt dat mensen goed werk leveren, dan moet je eerst en vooral een goede job geven.

